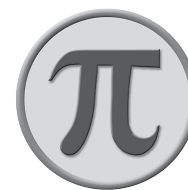


---

Artículo de revisión

# IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS CUBANAS.



IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE CREATION OF VALUE IN CUBAN COMPANIES

Vitale Alfonso, Alicia María; Fernández Vidal, Eliani; Cabrera Soto, Marian

---

**Alicia María Vitale Alfonso** alicia@fec.uh.cu

Universidad de La Habana., Cuba

**Eliani Fernández Vidal** eliferv@coopera.ohc.cu

Oficina del Historiador de La Habana., Cuba

**Marian Cabrera Soto** mariancs@fec.uh.cu

Universidad de La Habana., Cuba

## Publicaciones e Investigación

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia

ISSN: 1900-6608

ISSN-e: 2539-4088

Periodicidad: Semestral

vol. 14, núm. 1, 2020

publicaciones.investigacion@unad.edu.co

Recepción: 30 Enero 2019

Aprobación: 10 Enero 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/129/1292434006/index.html>

**Resumen:** El conocimiento que se encuentra dentro de las organizaciones, además de ser un recurso, se está convirtiendo en un importante activo estratégico para ellas. La gestión del conocimiento se desarrolla en el marco de la llamada “economía del conocimiento”, en la que académicos y empresarios reconocen la importancia del conocimiento para lograr y mantener la ventaja competitiva de las organizaciones, elemento fundamental para su éxito y sostenibilidad. En Cuba, la utilización intensiva del conocimiento se ha centrado en algunos sectores más que en otros, a pesar del alto nivel de formación de los recursos humanos y la necesidad de impulsar la economía cubana con eficiencia. Las empresas cubanas reconocen la importancia de gestionar el conocimiento, pero no desarrollan a cabalidad la metodología debido a barreras internas y externas.

**Palabras clave:** conocimiento, economía del conocimiento, gestión del conocimiento.

**Abstract:** The knowledge that is found within organizations, in addition to being a resource, is becoming an important strategic asset for them. Knowledge Management is developed within the framework of the so-called “Knowledge Economy”, in which academics and entrepreneurs recognize the importance of knowledge to achieve and maintain the competitive advantage of organizations, a fundamental element for their success and sustainability. In Cuba, the intensive use of knowledge has focused on some sectors more than others, despite the high level of human resources training and the need to boost the Cuban economy efficiently. Cuban companies recognize the importance of managing knowledge, but do not fully develop the methodology due to internal and external barriers

**Keywords:** Knowledge, knowledge economy, knowledge management.

## INTRODUCCIÓN

Las condiciones del entorno empresarial de hoy, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, están convirtiendo a la gestión del conocimiento en la empresa, en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo.

Actualmente, en el contexto de globalización, las empresas buscan nuevos métodos, enfoques, herramientas y teorías administrativas para generar y buscar nuevas oportunidades que puedan representar una ventaja competitiva con respecto a las demás compañías.

Ciertamente, en el entorno competitivo actual, las empresas se trazan grandes retos, para adaptarse a diversas circunstancias, a un sin número de actividades dinámicas y cambiantes, que hacen necesario el rápido ajuste a éstas y a nuevas tendencias de la manera más efectiva para sobrevivir en el mercado. Es indiscutible que el ambiente externo es una pieza importante para la organización, de igual modo el ambiente interno tiene un valor relevante, pues es ahí donde los procesos, metas, áreas y personal involucrado, deben estar perfectamente alineados con las políticas a nivel gerencial, para lograr resultados positivos en áreas como la producción, las ventas, el posicionamiento y la satisfacción de los clientes internos y externos.

Así pues, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones a causa de que su gestión añade valor a los productos o servicios que ésta produce, permite el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias, lo que facilita su inserción y consolidación en el mercado.

Para resaltar frente a su competencia y ser considerada como innovadora, una empresa tiene que estar al corriente de todo lo que ocurre diariamente en el mundo, ya sea en implementaciones tecnológicas, tratados comerciales, teorías administrativas, etcétera. Para que la información llegue a todos los niveles de la organización y esta evolucione al ritmo que el contexto actual exige, existe la gestión del conocimiento, un proceso que ayuda a las compañías a encontrar, canalizar y difundir información pertinente para su personal, y a generar con ella formas novedosas para resolver problemas y tomar decisiones.

Esta estrategia puede definirse como un conjunto de dinámicas, procesos y sistemas de aprendizaje que desarrollan de forma significativa el capital intelectual con el objetivo de generar ventajas competitivas. Dentro de ella se planifica y coordina el flujo de la información con miras a desarrollar y cumplir la misión de la empresa.

Lage, (citado por La Fé Jiménez & Castellanos Castillo, 2017) plantea que, en Cuba, los sectores de la biotecnología, las ciencias médicas y la informática, han acaparado la atención de los estudios sobre gestión del conocimiento, sin trascender de manera óptima hacia las empresas cubanas más comunes, teniendo en cuenta que se ha desarrollado mayormente en centros de investigación que todavía no presentan características de empresa. Sin embargo, las empresas y organizaciones cubanas no quieren quedarse atrás, y consideran a la gestión del conocimiento una oportunidad para satisfacer las necesidades del mercado y ser más competitivas. Aunque existen varios problemas aún por resolver para lograr

una adecuada gestión del conocimiento, el tema ha sido estudiado en algunas empresas del país.

En este artículo, se propone como objetivo describir el papel que juega la gestión del conocimiento en la mejora continua de las empresas cubanas. La presente investigación es de tipo descriptiva ya que pretende caracterizar el estado actual del proceso de la gestión del conocimiento en las empresas cubanas.

Para cumplir el objetivo, el artículo se estructura en dos epígrafes. En la primera parte se describen los elementos teóricos conceptuales del término gestión del conocimiento: su conceptualización, evolución e importancia. Mientras, en la segunda parte, se caracteriza el estado actual del proceso de la gestión del conocimiento en las empresas cubanas.

## 1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### 1.1. Conceptualización

Para poder llegar a entender por qué la gestión del conocimiento se ha convertido en estrategia vital para las empresas en la actualidad, primero se deben esclarecer algunos conceptos que por la novedad del tema a veces se pueden confundir.

*Capital intelectual:* es el conjunto de bienes intangibles como el conocimiento del recurso humano, aprendizaje, las relaciones interpersonales de la cadena de suministros, marcas, entre otras, que generan un valor a la empresa y como resultado una ventaja competitiva.

*Tipos de conocimiento:* en la literatura se reconocen dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. La mayoría de las personas cuentan con el conocimiento tácito y para quien lo posee es difícil o incluso imposible de transferir, ya que las personas que cuentan con él muchas veces no están conscientes de que lo poseen y mucho menos de su modo de aplicación.

El conocimiento explícito es **cuando una persona experta en algún tema sabe cuáles son los conocimientos que se requieren y cómo utilizarlos**, además de contar con cierto dominio del tema. Estos expertos tienen la capacidad de transmitir de manera formal su conocimiento mediante la documentación del mismo, un ejemplo puede ser un manual donde se describe el conocimiento y su forma de aplicación.

*Gestión:* en el ámbito empresarial, se le denomina gestión al proceso mediante el cual un directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir por la empresa, las mismas se encuentran especificadas en la planeación, también se establecen las estrategias y las metas que se pretenden alcanzar.

Este concepto también se asocia con la dirección o administración de una compañía o negocio. La gestión tiene como objetivo aumentar los resultados óptimos de una empresa por medio de la generación de estrategias.

“Gestión” se define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2004, p. 91)

*Conocimiento:* se entiende como la acción y efecto de conocer. Considera ideas como el entendimiento, la inteligencia, la razón natural. Es tener la noción, ciencia, sabiduría en algún asunto en particular (RAE, 2014).

En este punto es importante hacer una diferencia entre el concepto de conocimiento y de aprendizaje, ya que normalmente se presentan confusiones entre ambos. El aprendizaje se considera como la acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otro. En psicología se denomina como la adquisición por la práctica de una conducta duradera (RAE, 2014).

*Dato:* es un antecedente necesario para llegar al conocimiento de una cosa o para deducir las consecuencias de un hecho.

*Información:* son los datos que han sido procesados. Al conjunto de datos organizados y analizados en cierto contexto determinado se denomina como información.

Pero información, no es lo mismo que conocimiento. Coleccionar datos, organizarlos y analizarlos, es algo que realiza el software informático. El conocimiento es un paso más adelante: es identificar, estructurar y utilizar la información para obtener un resultado. Es importante, aplicar la intuición y la sabiduría, propios del individuo, a la información. Los datos se consideran los elementos base de la pirámide del conocimiento.

*Gestión del conocimiento:* se puede definir como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual aumente en forma significativa, con el objetivo de generar ventajas competitivas.

También nombrada del inglés *knowledge management*, la gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones, que hace referencia a la transmisión del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese conjunto de conocimientos puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma empresa (Bañegil, 2003).

La gestión del conocimiento debe cumplir con este concepto, entendiendo como “recursos” al conocimiento mismo. Debido a lo novedoso del término “gestión del conocimiento”, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario tener presentes algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término:

- “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés”.(Davenport & Klahr, 1998, p. 195)
- “Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual”.(Saint-Onge, 1996, p.45)
- “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización”.(Sarvary, 1999, p. 107)
- “Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”.(Drucker & Orbegozo, 2003, p.7)

Todas las definiciones definen varias actividades que integran el ciclo de vida del conocimiento o la cadena de valor de conocimiento, de las cuales las más

generales son las destinadas a identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento.

Si bien la gestión de conocimiento permite capitalizar el conocimiento de una empresa para organizarlo y distribuirlo, se puede decir que existe un conocimiento tangible o explícito el cual abarca las bases de datos, los documentos electrónicos o impresos y por otra parte el conocimiento tácito o intangible que es el conocimiento, la experiencia y las competencias de todos los colaboradores, de estos factores muchas veces depende el éxito de las empresas; sin embargo en pocas ocasiones es compartido por las personas.

El propósito de cualquier proyecto de gestión de conocimiento en las organizaciones debe ser identificar, capitalizar y evaluar los recursos intelectuales de la empresa.

## *1.2. Evolución*

El conocimiento no es algo nuevo, sino que siempre se ha empleado a lo largo de la historia para poder mejorar las organizaciones y, a la par, la sociedad; evolucionando de una era agrícola a una industrial, llegando al fin a la era del conocimiento.

La “gestión del conocimiento” es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales. Su reciente origen comienza en el sector privado a partir de iniciativas focalizadas en definir la gestión del conocimiento como parte de las estrategias de las empresas y organizaciones mediante un aprendizaje organizacional.

### *Primera fase*

El conocimiento y la tecnología se fueron desarrollando por separado, e incluso en diferentes áreas funcionales. Por ejemplo, el subsistema recursos humanos se encargaba, entre otras tareas, de identificar e implementar las competencias en la organización, mientras que el subsistema informática incorporaba las herramientas tecnológicas para la información.

Según Peluffo A. & Catalán Contreras (2002), la demanda por mejorar la calidad de los entornos y de los productos con estándares internacionales obligan de alguna forma a incorporar dimensiones que hasta la década de los setenta eran invisibles y que por la evolución de la tecnología se pueden controlar de alguna forma básica.

La gestión del conocimiento constituye una de las dimensiones a incorporar, resultado de la interrelación entre los subsistemas anteriormente mencionados para la mejora de la administración de los procesos.

En el sector público, la gestión del conocimiento es más utilizada por los gobiernos de los países desarrollados con economías basadas en el conocimiento, así como por organismos internacionales; mientras que en los países menos desarrollados es más difícil de gestionar este intangible debido a sus estructuras tan heterogéneas. Sin embargo, en países como Colombia, El Salvador, Brasil, entre otros, se observan iniciativas en este sentido a través de los enfoques

de competencias que se han adoptado en el área de la educación y en la administración de algunas empresas durante la década de los noventa.

### *Segunda fase*

Se alinean conocimiento y tecnología, y frente a la necesidad de manejar cada vez más volumen de información y conocimiento, se obliga a crear una nueva función denominada gestión del conocimiento, la cual integra funciones y ocupaciones de otros subsistemas que serán desempeñadas por especialistas como los gestores del conocimiento.

Además, se da un cambio en el discurso cotidiano de la gestión de las organizaciones al incorporar el conocimiento a su cadena de valor: dar a cada quien lo que precisa en el momento oportuno, de la forma adecuada y a la persona que lo necesita para producir valor en la organización y mejorar la calidad de lo que se hace.

### *Tercera fase*

La gestión del conocimiento se integra con la filosofía, la estrategia, los objetivos, prácticas, sistemas y procedimientos de la empresa y la forma en que se convierte en parte de la vida diaria de cada empleado (Calvo, 2018), a partir de establecer el aprendizaje como motor y fuente de los cambios y la innovación.

El sistema de gestión del conocimiento está maduro y funciona a través de comunidades de conocimiento, altamente interconectadas donde se transfieren ciertas funciones fuera del sistema que generan menos valor y se centran en aquellas que producen conocimiento. Cuando se llega a un nivel de difusión de la gestión del conocimiento a nivel de sociedad, se producen transformaciones visibles en la forma en que se enfrentan los ciclos económicos, con lo cual se sale con mayor velocidad de las crisis que en el pasado (Peluffo A. & Catalán Contreras, 2002).

#### *1.3. Importancia de la gestión del conocimiento.*

¿Por qué se entiende a la gestión del conocimiento como una estrategia lógica en el desarrollo de los diferentes enfoques empresariales? Para ello se debe entender el enfoque de recursos y capacidades.

La teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Si los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva (Barney, 1997).

Es preciso recordar que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización (Guerras Martín & Navas López, 1998).

Partiendo de esta teoría, cada día es más evidente que el valor de la empresa está relacionado más con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacía la valoración (Jiménez, 1999). Dentro de los intangibles, el capital intelectual juega un papel cada vez más relevante. Sin duda, la gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual se encuadran dentro de la teoría de recursos y capacidades. Son herramientas que nos van a permitir gestionar, mejorar y medir las capacidades organizativas.

Por ello, la gestión del conocimiento se ha convertido en una de las principales cuestiones de la economía actual. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa (Revilla Gutiérrez, 1996).

La gestión del conocimiento es esencial para favorecer una estructura empresarial innovadora y eficiente. Las habilidades e informaciones útiles se transmiten entre los empleados de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en aplicaciones nuevas, mejoras en procesos o productos y nuevas formas de hacer negocio para alcanzar nuevas oportunidades.

El conocimiento es el único activo que crece con el tiempo y no se desgasta pero que puede desaparecer con las personas, si este no es compartido. Existen casos en los que un empleado se va de una organización al no encontrar crecimiento personal, por eso es vital gestionarlo, tanto en grandes organizaciones como en pequeñas organizaciones.

Dada la importancia que posee la gestión del conocimiento para el desarrollo de las empresas, es necesario llevar una adecuada gestión del mismo. Para ello, se debe seguir una metodología para la gestión del conocimiento que consta de cinco etapas:

1. Definir el negocio en términos de conocimiento.
2. Identificar aquellos empleados que promueven conocimientos que le brindan ventajas competitivas a la organización.
3. Convertir el conocimiento generado por los empleados de alto desempeño en información: clasificarla, almacenarla, distribuirla y hacerla accesible.
4. Identificar las competencias (habilidades, destrezas) que permiten a los empleados de alto desempeño utilizar la información de manera inteligente.
5. Promover el cambio en la cultura organizacional para que los empleados compartan el conocimiento (Dalkir, 2005).

Un elemento que se destaca en la gestión del conocimiento es el papel de la gestión de la información (Lage, 2018). Es por eso, que las herramientas para la gestión del conocimiento son derivadas de las TIC y apoyan a la empresa a realizar las actividades de captura del conocimiento, para posteriormente almacenarlo y transmitirlo (Dalkir, 2005).

Algunas organizaciones han optado por crear la figura del gestor de conocimiento, quien se encarga de dirigir actividades, implementar tecnologías

y herramientas necesarias para la tarea en cuestión. Esta actividad es una posibilidad de desarrollo para los próximos años, ya que muchas empresas están optando por desarrollar la gestión de conocimiento como una herramienta más.

Algunos beneficios de la gestión del conocimiento en las empresas serían:

- Una gestión estratégica más eficaz, gracias al conocimiento de las mejores estrategias, técnicas, prácticas y soluciones.
- Aumento de la eficiencia y la productividad con más colaboración y el uso de los procesos más adecuados.
- Incremento del trabajo en equipo, de la innovación y de la búsqueda de soluciones creativas.
- Disminución del desfase del aprendizaje y más obtención de conocimientos de una forma sistemática.
- Aceleración de la curva de productividad de los nuevos empleados a través de la formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan.
- Estandarización de los procesos y acceso rápido a la información, tornando más inteligente la toma de decisiones.

A manera de conclusión se puede decir que la información debe ser administrada y transmitida en las empresas para que puedan tener capacidad de respuesta y adaptación en cualquier medio. Debe ser parte fundamental en su proceso evolutivo.

La gestión del conocimiento elabora, recopila y comparte bienes intelectuales con la finalidad de obtener resultados óptimos para las empresas en cuanto a productividad e innovación se refiere. Una organización que logre generar, asimilar y aprovechar al máximo el conocimiento estará a la cabeza de sus competidores.

## **2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS CUBANAS**

Dado que ningún país está exento de la realidad del mundo contemporáneo competitivo y globalizado, las empresas cubanas deben comenzar a girar la atención en torno a estos nuevos conceptos, en especial a la gestión del conocimiento. ¿Pero qué sucede actualmente en Cuba respecto a dicha gestión?

En Cuba la utilización intensiva del conocimiento se ha centrado en algunos sectores más que en otros, a pesar del alto nivel de formación de los recursos humanos y la necesidad de impulsar la economía cubana con eficiencia. Ejemplo de esto han sido los centros que se dedican a la investigación científica y médico-farmacéutica más que las empresas en sí (Borrás & Campos, 2018).

Cuba se encuentra inmersa en un entorno muy cambiante y en ocasiones hostil, con sus particularidades específicas pretende insertarse y hacerse competitiva, potenciando su capital intelectual, el cual tiene sus bases en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional.

No es posible introducir la gestión del conocimiento en una empresa cubana si antes no existe una cultura organizacional que le permita a los directivos adoptar las medidas necesarias para el establecimiento de conductas que sirvan de apoyo al logro de sus objetivos de gestión del conocimiento.

En términos de información, la empresa solo reconoce su importante papel en la cadena de valor de los procesos, productos y servicios; no hay una visión estratégica del papel que juega este importante recurso, y se ve como parte de otros sistemas.

Los directivos de las empresas cubanas reconocen la importancia de los activos intangibles en el éxito de sus organizaciones. Sin embargo, la administración del capital intelectual enfatiza mayormente en los componentes humano y relacional. El capital social es el componente con mayores insuficiencias en su gestión. Activos tan importantes en la creación de valor como la motivación y creatividad del personal, así como el desarrollo de la innovación empresarial no han alcanzado niveles satisfactorios de gestión. El impacto social y medioambiental, que marca la responsabilidad social empresarial, aún no es objeto de atención por la mayoría de las entidades cubanas.

Desde las directrices que se trazan a nivel de país hay un claro interés por llevar a cabo en todas las empresas una adecuada gestión del conocimiento para facilitar la toma de decisiones, incrementar el valor del producto y/o servicio final y optimizar el funcionamiento de las mismas.

Por tanto, es importante aclarar que en las empresas existen manuales de gestión del conocimiento, pero no muchas empresas logran aplicarlo a cabalidad o incluso de manera correcta, aunque sea parcialmente. Esto se debe a disímiles factores tanto internos como externos.

Las barreras a lo interno toman un papel protagónico al ser aquellas que dependen únicamente del quehacer diario de las empresas. Por lo cual, son barreras difíciles de romper pero que solo se necesita la voluntad explícita de las empresas para hacerlo.

Las principales barreras para implantar una gestión del conocimiento en la empresa vienen determinadas por:

- Las personas y su resistencia a los cambios derivadas de la cultura de organización.
- La falta de ejemplos prácticos que sirvan de guía a otras organizaciones.
- El tamaño y complejidad de la organización.

Desde luego, superar las tres barreras no es fácil, pero se puede. El tamaño, por ejemplo, es una ventaja para las empresas pequeñas.

Precisamente son este tipo de empresas, donde las estructuras son más pequeñas y donde los administrativos tienen un mayor control sobre su personal y estructura los que más pueden beneficiarse de esto sí:

- Tienen un compromiso claro para desarrollar los roles e incentivar que las personas se hagan responsables.
- Crear la estructura necesaria para ello con recursos.

Es importante analizar otra de las barreras que trata sobre la desvinculación o poca comunicación que existe entre empresas, instituciones de educación superior y centros de investigación. Esto crea un vacío y freno en el desarrollo y generación de conocimientos, ya que estas dos últimas deben ser los motores del desarrollo y donde se generan las ideas e innovaciones en última instancia. La desvinculación entre estos tres agentes crea una falta de información y datos necesarios entre unos y otros dando como resultado que las instituciones y

centros no conozcan realmente los problemas que tienen las empresas y puedan crear soluciones. Las empresas a su vez desconocen el potencial que las demás instituciones albergan y los hallazgos científicos o las más recientes innovaciones. Todo esto se traduce en falta de conocimiento y pérdida de oportunidades, que propician un esquema de promoción basado en la reflexión acerca de dónde se está en la actualidad y dónde se quiere estar en el futuro, por lo que resulta importante determinar qué se debe hacer para lograrlo.

Por otro lado, no se pueden obviar las constantes barreras externas con las que deben lidiar las empresas cubanas. Estas barreras se deben a las condiciones existentes en el mundo contemporáneo, pero también a las características como país en desarrollo, bloqueado, que son condiciones que hacen que las soluciones se vuelvan menos viables y más engorrosas para el desarrollo y evolución del sistema empresarial cubano.

Se conoce que en los países subdesarrollados se da el proceso de difusión de las tecnologías ya creadas por los países desarrollados. En este proceso de difusión también se da un proceso de cambio tecnológico para adaptarlas a la realidad latinoamericana y obtener mejores y más duraderos resultados al aplicarla y/o utilizarla. En el caso de Cuba se hacen especialmente difíciles ambos procesos.

Por nombrar algunas de las más importantes están los problemas con la obsolescencia tecnológica, con las redes de comunicación y la conectividad.

## CONCLUSIONES

En un mundo versátil como el de hoy, envuelto en una atmósfera de evolución, la única capacidad perdurable, es la capacidad de aprender, puesto que el aprendizaje es un elemento que el ser humano tiene implícito y está en constante desarrollo. Las organizaciones que desarrollan la habilidad de aprender a aprender se transforman en organizaciones inteligentes, es decir, instituciones que están en un proceso de búsqueda y conocimiento y generación de instrucción permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a las modificaciones que sufren los entornos sociales.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC), constituyen una poderosa herramienta que ha desarrollado el ser humano para favorecer los procesos de aprendizaje, y aplicada en la gestión del conocimiento permite almacenar, compartir y utilizar el conocimiento con el objetivo de mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la empresa.

La gestión del conocimiento es una nueva tendencia en la economía moderna, que paulatinamente se está convirtiendo en el factor clave de éxito para las organizaciones. Además de la aplicación de las herramientas tecnológicas para la manipulación de los datos y la información de la organización, es también importante poner énfasis en la gestión del capital humano para explotar todo el potencial que puede estar contenido en cada colaborador de la empresa.

En Cuba, las líneas estratégicas nacionales indican que se avanza hacia la gestión del conocimiento, aunque aún existen trabas para poder llevarlo a cabo en todas las empresas de manera óptima. Sin embargo, en este empeño se han publicado nuevas leyes respecto a la superación profesional, en especial, para jóvenes y jóvenes talentos para lograr la adquisición de conocimientos,

innovación y motivación dentro de las empresas e instituciones, y así fomentar un colectivo estable que lleve a cabo esta gestión.

Se entiende que existen barreras internas y externas. Y aunque respecto a las externas hay poco que se puede hacer en el corto plazo al menos, están presentes las internas que golpean en muchos ámbitos a las empresas cubanas, entre estos, a la gestión del conocimiento. Estas son las barreras que en el corto y mediano plazo se deben eliminar, además de ser una meta más objetiva y que depende plenamente del funcionamiento interno de las empresas, instituciones, e incluso, del país.

## Referencias

- Álvarez-González, C. F. (2016). La angustia, principio de posibilidad del conocimiento. *Revista Perspectivas*, 1(1), 30-37. <https://doi.org/10.22463/25909215.968>
- Bañegil Palacios, T. M. & Sanguino Galván, R. (2003). Gestión del conocimiento y estrategia. *Revista Madri+d*, 19, <https://www.madrimasd.org/revista/revista19/tribuna/tribuna3.asp>
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Boston MA: Addison-Wesley, Publishing Company.
- Borrás-Atiénzar, F. & Campos-Chaurero, L. (2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 56-66. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100007)
- Cadena Díaz, I. D., Hermosa Cruz, J. P. & Pardo Roza, Y. Y. (2017) Percepción del manejo de residuos sólidos en la plaza de mercado La Concordia Florencia Caquetá. *Revista Faccea*, 7(1) 67-73 <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/facceca/article/view/655/658>
- Calvo Giraldo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140-163. doi: <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington: McGill University.
- Real Academia Español –RAE–. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa.
- Drucker, P. F. & Orbegozo, G. (2003). *Harvard Business Review. Gestión del conocimiento*. Bilbao: Deusto.
- Jiménez, A. (1999). Las competencias y el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la era del conocimiento. *Boletín Club Intellect*, 2, 2-5.
- La Fé Jiménez, R. Y. & Castellanos Castillo, J. R. (2017). La gestión del conocimiento en empresas cubanas. *Revista Centro Azúcar*, 44(4), 77-87. <http://centroazucar.uclv.edu.cu/media/articulos/PDF/2017/4/8%20Vol.%2044%20No.4%202017.pdf>
- Lage Dávila, A. (2018). *La osadía de la ciencia*. La Habana: Sello Editorial Academia. [https://www.clasco.org.ar/cubaenrevolucion/detalle.php?id\\_libro=1735](https://www.clasco.org.ar/cubaenrevolucion/detalle.php?id_libro=1735)
- Davenport, T. H. & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3), 195-207. <https://doi.org/10.2307/41165950>

- Guerras Martín, L. A. & Navas López, J. E. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Ortiz Barbosa, M. F. & Pacheco Sánchez, C. A. (2017). Psicología del color: estrategias inmersas en el servicio de las agencias de publicidad. *Revista Científica Profundidad*, 7(7), 39-45. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/2427/2536>
- Peluffo A., M. B. & Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Serie manuales*, 22. Santiago de Chile: Cepal/Eclac. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1)
- Revilla Gutiérrez, E. (1996). *Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos*. Valladolid: Club Gestión de Calidad.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24(2). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054547/full/html>
- Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*, 41(2), 95-107.